

# Starters over thema's

Aankomend facilitair talent verenigt zich bij FMN in de kring die we Starters noemen. De Starters leveren waar mogelijk een bijdrage aan de thema's die in FMI worden behandeld. Het thema van het vorige nummer 'Onderzoek en consultancy' wordt nog eens nader belicht door Stefan Cloudt van de Starters en ing. Renco Bakker. Over het thema van dit nummer 'Serviceconcepten' schrijft Nathalie Humer van de Starters een artikel aan de hand van een interview met dhr. Aelbers van de Stichting Hertog Hendrik van Lotharingen.

## Thema 1: Onderzoek en consultancy

- ▶ Ing. Renco Bakker
- ▶ Stefan Cloudt

Ook de Starterskring is geïnteresseerd in onderzoek en consultancy. Wetenschappelijk facilitair onderzoek is nog niet zo ver ontwikkeld als bij andere disciplines zoals bedrijfskunde. Maar ook bedrijfskundig onderzoek kan z'n bijdrage leveren aan de ontwikkeling en professionalisering van Facility Management. In dit artikel gaat een van de Starters (universitair student) in gesprek met een ervaren consultant.

*Onlangs is er een boek van jou en Teun Hardjono verschenen. Kun je wat vertellen over dit boek?*

Het boek gaat over Management van Processen, naar het gelijknamig aandachtsgebied in het INK- model. In het boek worden alle aspecten van management van processen behandeld die in dit model benoemd en onderscheiden worden. Deze aspecten zijn: identificatie, besturen, beheersen, verbeteren en vernieuwen van organisatieprocessen. Het boek heeft eigenlijk twee delen: deel 1 is het zogenaamde theoretisch kader en deel 2 hebben we toepassing in de praktijk genoemd. Het laatste is vooral bedoeld voor managers, adviseurs en / of kwaliteitscoördinatoren die praktijkervaringen zoeken om in hun organisatie management van processen goed te implementeren. Het eerste deel is vooral een onderzoeksgedeelte. Daar hebben we een aantal bedrijfskundige en niet bedrijfskundige scholen en opvattingen bestudeerd

om daarvan vast te stellen hoe er precies naar management van processen gekeken wordt. De achtergrond ervan is dat 'management van processen' natuurlijk geen totaal nieuw vakgebied of zo is, maar zijn wortels heeft in tal van disciplines. Zoals onder andere procesmanagement van Taylor, sociaal-psychologisch denken van Weick, mensgericht denken (o.a. sociocratie) en systeemdenken.

*Wat zijn de bevindingen van jullie onderzoek en wat betekent dit voor management van facilitaire processen?*

We hebben gezien dat er in 'management van processen' conform de INK-filosofie een aantal uitgangspunten is verwerkt die overeenkomen met die van de onderzochte scholen, maar ook een aantal dat daar juist lijnrecht tegenover staat.

Voor het management van facilitaire processen vind ik het INK- model met z'n ontwikkelingsfasen (product-proces-systeem-keten- en maatschappijgerichtheid) zeer bruikbaar, zo niet onmisbaar. Het procesdenken is juist in Facilitair Management van wezenlijk belang. Van de facilitaire organisatie wordt door de moeder immers niet alleen verwacht de eigen facilitaire processen goed op orde te hebben. Maar vooral ook de primaire processen van de moederorganisatie goed te kennen, om vanuit dit inzicht maximale toegevoegde waarde te kunnen leveren. Je moet je dus goed met je klant kunnen 'bemoeien'. Van belang is dat het procesdenken daarom eerst op de eigen facilitaire organisatie is toegepast. Tijdens de fase van procesgerichtheid leer je als organisatie namelijk een aantal lessen die je vervolgens kunt gebruiken om de

dienstverlening naar de moederorganisatie te organiseren en professionaliseren. Zo leer je tijdens de ontwikkeling van product- naar procesgerichtheid bijvoorbeeld wat het verschil is tussen primaire processen en ondersteunende processen en wat dat betekent voor hun inrichting. En hoe je efficiencyverbeteringen kunt opsporen of continue verbetering kunt organiseren. Het al dan niet kunnen procesdenken is wat mij betreft precies het verschil tussen reactieve facilitaire dienstverlening (waarbij je keurig levert waar de klant om vraagt) en pro-actieve dienstverlening, waarbij je de klant dingen aanbiedt waar hij zelf (nog) niet om vraagt, maar wel enorm waardeert als je het kunt leveren. Kijk, als je de klant kunt verrassen met inzichten die hij zelf nog niet heeft dan ben je pas partner in facilitaire dienstverlening.

*Wat vind je van onderzoek op facilitair gebied?*

In het boek pleiten we onder andere voor het cyclisch denken, waarbij je iedere keer dat je iets maakt jezelf afvraagt of je het de volgende keer niet weer anders en beter kunt doen. Dit staat tegenover het statisch denken, waarbij je ervan uitgaat dat een organisatie voor de eeuwigheid is gebouwd en een lange tijd wel zo zal blijven. Met de steeds maar korter wordende cycli is het daarom erg aan te bevelen voortdurend onderzoek te doen naar ontwikkelingen en nieuwe inzichten om die vervolgens te verwerken in de facilitaire organisatie. Dit type onderzoek hoeft wat mij betreft niet specifiek voor de facilitaire organisatie. Als je een facilitair bedrijf ziet als een organisatie die producten levert aan klanten en dit doet door middel van bijvoorbeeld adequate processen, personeelsmanagement en middelenmanagement dan is het niet veel anders dan iedere andere organisatie. Dan kun je dankbaar gebruik maken van onderzoeken op het gebied van accountmanagement, leiderschap, organisatieverandering etc. Om echter op klassieke facilitaire vakgebieden zoals beveiliging, huisvesting en schoonmaak te kunnen meedoen is er natuurlijk ook onderzoek naar ontwikkelingen op deze disciplines nodig. De com-



## Thema 2: Serviceconcepten

► *Natalie Humer*

De opleiding Facilitaire Dienstverlening biedt de afgestudeerde student een breed scala van mogelijkheden voor zijn latere baan. Toch blijkt vaak dat de student tijdens zijn opleiding vaak de indruk heeft dat het beroep Facility Manager gelijkstaat aan 'ondersteunende stafmanager binnen een groter bedrijf'. Echter, er zijn ook nog andere mogelijkheden...

Één van deze mogelijkheden wordt gegeven door de samenleving waarin de vergrijzing toeneemt en daarmee ook de vraag naar passende huisvesting. De behoefte aan zelfstandigheid en een goed serviceconcept is groot. Kortom, senioren hebben duidelijke wensen en wie is beter in het vertalen van klantenwensen dan de Facility Manager?

### de trend

Op de markt van seniorenzorg is een steeds grotere trend te herkennen dat zorginstellingen onderling fuseren. Daarnaast worden meer initiatieven genomen tot samenwerking tussen deze zorginstellingen en woningcorporaties waarbij de vraag van de klant als vertrekpunt wordt gezien. Dit uit zich in woonzorgcomplexen waar de bewoner zo lang mogelijk zelfstandig kan wonen ondersteund door zorg- en andere diensten.

Deze ontwikkeling wordt belemmerd doordat zorginstellingen en woningcorporaties door verschillende politieke sectoren worden gefinancierd. Dit maakt het moeilijk om alles in één huis onder te brengen. Nog vaak worden de woningcomplexen verzorgd door wijkverpleegsters van omliggende zorginstellingen.

### een voorbeeld

Een organisatie die dergelijke complexen beheert is de woningstichting Hertog Hendrik van Lotharingen (HhVL). Onder het beheer vallen in eerste instantie woningcomplexen die standaard aan de WoonKeur (nationaal certificaat voor nieuwbouwwoningen) voldoen. Omdat de vraag van senioren naar dergelijke woningen groot is, is er speciaal voor deze doelgroep de optie tot keuze uit een

binatie van deze functies in één huis brengt z'n eigen dynamiek mee, daar is specifiek 'facilitair onderzoek' goed op z'n plaats. De vraag is alleen of je als facilitaire organisatie de competenties en middelen in huis hebt om dergelijk onderzoek zelf te kunnen organiseren.

*Wat vind je van consultancy op facilitair gebied?*

In aansluiting met het bovenstaande heb je vaak niet alle kennis in huis om een aantal vragen (vooral die met een integrale achtergrond) zelf op te kunnen lossen. Het inhuren van een adviseur voor een specifieke afgebakende klus kan dan helpen. Het voordeel is dat een adviseur vaak meerdere gelijksoortige organisaties heeft gezien en ook op markt- en vakgebied bij is. Bovendien is deze ook gewoon weer weg als de klus is geklaard of het inzicht is ontstaan. Een adviseur moet daarbij breed georiënteerd zijn, de markt kennen, maar vooral bedrijfskundig en organisatiepsychologisch goed onderlegd zijn. Ik geloof niet zo in een "allround facilitair adviseur" die zelf alles kan, maar meer in een adviseur die de markt en de klantvraag begrijpt, om van daaruit specifieke expertise in te zetten.

Renco Bakker (1969) is senior-adviseur bij The Change Factory van Berenschot en begeleidde o.a. een aantal facilitaire organisaties bij invoering van procesmanagement. Stefan Cloudt is student Organisatiewetenschappen aan de KUB, waar hij in 2002 zal afstuderen.

Het besproken boek is: *Management van Processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*, uitgegeven bij Kluwer 2001 (ISBN-nr. 90 14 06815 8).

standaard-seniorenpakket, genoemd 'oppluspakket'. De senior kan hieruit extra (technische) voorzieningen kiezen afhankelijk van de aard van zijn behoeften. Daarnaast beheert de stichting een woonzorgcomplex waar het serviceconcept een grotere omvang kent. Hier worden naast de zorgdiensten aanvullende diensten zoals maaltijdservice, receptiediensten en personenalarmering geboden. Bij HhVL zijn deze diensten allemaal uitbesteed omdat zij zich op hun core business, het beheren van woningen willen blijven concentreren. Andere diensten, zoals klusdiensten waaronder kleine reparaties en tuindiensten vallen, zijn in ontwikkeling. Zowel in het leveren als ook in het adviseren en ontwikkelen van die diensten worden Facility Managers actief.

Bij de stichting HhVL zijn meerdere personen verantwoordelijk voor de totstandbrenging van het serviceconcept. Een Facility Manager zou vanuit de woningcorporatie de coördinatie van de aangeboden diensten in handen kunnen nemen. Een soort relatiebeheerder die snel en efficiënt op de wensen van de klanten kan inspelen.

### uitdaging

Er zal in de toekomst een sterk groeiende behoefte aan service-woonzorgcomplexen te zien zijn. Enerzijds veroorzaakt door demografische ontwikkelingen van de bevolking en anderzijds door een algemeen woningtekort als gevolg van een toename van mensen, dus de voorspelde 'bevolkingsexplosie'.

De familie van de toekomst zal uit maximaal twee tot drie personen huishoudens bestaan, waardoor er geen woonruimte overblijft voor de verzorging van oudere of gehandicapte familieleden. Deze situaties dwingen toenemend tot alternatieve, menswaardige leefvormen, waarin services een belangrijke plaats innemen.

Concluderend stel ik vast dat, er een groei-brancher is voor senioren-serviceconcepten, waarin de kennis van de Facility Manager van toekomstig belang is.

Natalie Humer is vierdejaars studente Facilitaire Dienstverlening aan de Hogeschool Zuyd.